



## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The version of the following full text has not yet been defined or was untraceable and may differ from the publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/46149>

Please be advised that this information was generated on 2018-07-07 and may be subject to change.

# Sociale innovatie kan de aanjager zijn van vernieuwing van de arbeidsverhoudingen

*Van onze medewerker*

Sinds enige tijd duikt de term sociale innovatie steeds vaker op in discussies over de Nederlandse kenniseconomie. Gaat het hierbij om oude wijn in nieuwe zakken of kan sociale innovatie daadwerkelijk bijdragen aan de verbetering van de internationale concurrentiepositie van ons land?

Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat technologische innovaties in het bedrijfsleven in veel gevallen pas echt succesvol zijn als op tijd gebruik wordt gemaakt van sociale innovatie. Sociale innovatie wordt in dit verband doorgaans opgevat als het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden, het hanteren van nieuwe innovatieprincipes en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen om het concurrentievermogen en de productiviteit te verhogen. Anders gezegd, het gaat bij sociale innovatie om een combinatie van de volgende acht elementen: dynamisch managen, flexibel organiseren, slimmer werken, maximale benutting van competenties en talentontplooiing, verhoging productiviteit of optimale bedrijfsprestaties, verbetering van het concurrentievermogen, een prettig werkklimaat en ten slotte om vernieuwingen in het functioneren van individuele en groepen medewerkers. Hieruit blijkt dat sociale innovatie meer inhoudt dan alleen HRM-beleid. Het is eerst en vooral ook procesinnovatie in organisaties. De genoemde afzonderlijke elementen van sociale innovatie zijn op

zichzelf niet nieuw. Wat wel nieuw is, is de context waarin sociale innovatie gestalte dient te krijgen. Dat is allereerst de macrocontext. Sociale innovatie dient bij te dragen aan het realiseren van een duurzaam concurrerende kenniseconomie in de EU. Nederland wil in dit verband behoren tot de Europese top van meest innovatieve landen. Daarnaast is er de komst van de activerende participatiemaatschappij. Deze brengt een toenemende flexibiliteit op de arbeidsmarkt met zich, evenals de noodzaak permanent aandacht te houden voor het op peil houden van de employability van werknemers.

De werknemer dient zich bovendien steeds meer als een entrepreneur binnen organisaties op te stellen. Ook de aard van ondernemingen zelf is sterk aan verandering onderhevig. Zoals de bekende Spaanse socioloog Castells enige jaren geleden al voorspelde is onder andere de (internationale) netwerkonderneming in opkomst. Deze vergt heel andere vormen van organiseren dan de ons van oudsher vertrouwde.

Zetten we deze ontwikkelingen af tegen de staande praktijk in organisaties, dan kunnen we vaststellen dat veel organisaties in zowel de commerciële als de non-profitsfeer nog gevangen zitten in oude patronen, niet zelden sterk gestuurd door van bovenaf opgelegde en soms verstikkende financiële targets en prestatie-indicatoren. Er is dus een grote noodzaak van procesinnovatie van bestaande werkprocessen en van vernieuwingen in het HRM-beleid.

Een voorbeeld van geslaagde sociale innovatie in de non-profitsector is de 'work first'-benadering van sociale diensten waardoor in korte tijd een

substantieel deel van de bijstandsccliënten weer aan betaald werk is geholpen. Voorbeelden uit de profitsector zijn de programma's 'Ik en KPN' en 'I-deals' van ABN Amro, waarin veel explicieter dan in het verleden contractueel tussen werkgever en individuele werknemer wordt vastgelegd wat men over en weer van elkaar verwacht, niet alleen op het vlak van salaris en arbeidsvoorwaarden, maar ook op psychologisch gebied. De werkgever probeert op deze wijze beter in te spelen op de individuele wensen en behoeften van de werknemers en daarmee tegelijkertijd ook de vertrouwensband tussen werkgever en werknemers te versterken.

Deze voorbeelden laten zien dat sociale innovatie meer is dan oude wijn in nieuwe zakken. Idealiter zou sociale innovatie de aanjager en motor moeten en ook kunnen zijn van noodzakelijke radicale vernieuwingen van bedrijfsinterne en bedrijfsexterne arbeidsverhoudingen en organisatieprocessen.

**Erik de Gier**

De auteur is hoogleraar Comparatief arbeidsmarktbeleid aan de Radboud Universiteit Nijmegen en is tevens verbonden aan het ITS.

